

31761116489915

CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

71
540
-17

Case
Study
Catalogue



Canada



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116489915>

CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

SS40
-C17

Case
Study
Catalogue



Canada



© Minister of Supply and Services Canada 1990

Cat No. SC94-21/1990

ISBN 0-662-57442-7

Contents

Introduction	2
Part I: A Guide to Using the Catalogue	3
Part II: How to Order Case Studies and Teaching Notes	6
Part III: Case Studies Listed by Management Area	7
Agency Management	8
Line and Project Management	11
Policy Development	14
Regional Management	18
Part IV: Management Areas and Key Elements Reference Tables	23
Part V: Alphabetical List of Case Studies	28

Introduction

This catalogue lists case studies developed and used by the Canadian Centre for Management Development (CCMD) and available to universities and other institutions of learning, and to federal departments and agencies. Although the case studies were originally developed for senior managers in the public service, they are also suitable for students at the graduate level. Each case study has its teaching notes.

The cases invite participants to apply their knowledge and judgment to problems in the public sector. Many cases have been taken directly from the experience of public service managers; others have been modified for teaching.

The catalogue has five parts.

Part I is a guide to using the catalogue. It presents an annotated sample entry, defines terms and notes time requirements for teaching.

Part II provides information for ordering case studies and teaching notes.

Part III lists the cases under four *management areas*:

Agency Development - managing arm's-length relationships, in the context of legal mandates and political priorities;

Line and Project Management - planning, organizing and directing a group to meet specific objectives;

Policy Development - analyzing a situation, developing and implementing new policies, and evaluating the results. Policy as used here means directing public resources to national problems or concerns of the government; and

Regional Management - planning, organizing and directing resources to meet objectives in a geographic region.

Part IV provides handy reference tables that list cases by management area. The tables also indicate each case's key elements.

Part V is an alphabetical list of all case studies.

CCMD gratefully acknowledges those federal managers and contributors who have given their time and effort to help develop the case studies.

Part I: A Guide to Using the Catalogue

Sample Case Listing

1. CHOICES FOR THE MANAGER
2. Pullen, John William and Paton, Richard
3. Key Elements:

*Leadership
Internal Change
Regional Management*

4. Eight months into his job, Robert Fox, the Assistant Deputy Minister (ADM) of the Marine Operations Group must deal with a formidable array of issues and problems. Within the Marine Operations Group tensions are high and staff morale is low. An impending reorganization and pressure to downsize the agency have exacerbated the situation. Several of the pressing external problems which Fox has to solve have serious political ramifications. Fox must determine his priorities and develop a strategy to achieve them.

5.	Case	Notes
	SC93-2/3-1990E	SC93-3/3-1990E
	SC93-2/3-1990F	SC93-3/3-1990F

Organization of entries

Each entry has five parts:

1. **Title and Language.** All cases are available in English and French. An asterisk (*) following the case title indicates that the case was originally written in French.
2. **Author(s).** Cases are written by CCMD staff, contract researchers, and active and former senior federal managers.
3. **Key elements.** Listed key elements (see *Key elements* p. 4) are the principal management practices giving rise to teaching points and learning objectives. If applicable, the related management areas are listed and italicized.
4. **Abstract.** This is a brief factual account of the case.

5. **Catalogue numbers.** The Supply and Services Canada catalogue numbers are used for ordering cases and teaching notes. F = French, E = English. The Case Study catalogue numbers are on the left, the Teaching Notes, on the right.

Key elements

The key elements of each case are management practices that the case highlights. The following descriptions are based on several sources, including *The Public Administration Dictionary*:

Communications	Exchange of information between individuals or groups
external	Communicating with parties outside the organization
internal	Communicating with employees within an organization
Decision-making	Choosing a course of action to achieve a goal, based on events, circumstances and information
Human resource management	The most effective use of people within an organization.
Intergovernmental relations	Ongoing administrative, legal and political relationships among levels within the Canadian system of government
Internal change	Change to an organization's internal environment as it adapts to the external environment
Issue and crisis management	Tailoring a strategy to respond to an event foreseen or unforeseen, or to unstable conditions
Leadership	The exercise of authority, whether formal or informal, in directing and coordinating the work of others.
Personal and interpersonal skills	Manager's ability to work in different situations and with different people.
Planning and control	Developing and monitoring a strategy and an action plan to achieve goals
Strategic management	Managing while taking into account the organization's internal and external environment

Time requirements

The time required for each case can range from 1.5 to 4 hours depending on the teaching method. If participants form syndicates to assess a case, up to four hours may be required, including 20- to 30-minute presentations by each syndicate followed by a plenary discussion. If participants assess a case as a group, the average time required is 1.5 to 2 hours.

Part II: How to Order Case Studies and Teaching Notes

- a) Universities, educational institutions and all other organizations outside the federal government may purchase Case Studies and Teaching Notes (French or English) directly from the Institute of Public Administration of Canada (IPAC),
 - by writing to:
Institute of Public Administration of Canada
897 Bay Street
Toronto, Ontario
M5S 1Z7
- b) Federal government managers and agencies may obtain Cases Studies and Teaching Notes (French and English) directly from the Canadian Centre for Management Development (CCMD)
 - by writing to:
Case Study Distribution
Documentation Centre
Canadian Centre for Management Development
P.O. Box 420, Station "A"
Ottawa, Ontario
K1N 8V4
 - by phoning:
(819) 995-6165

Please note that all CCMD cases are protected by Crown copyright. Extracts from the Case Studies or this catalogue may be reproduced for individual use without permission, provided the source is fully acknowledged. However, reproduction of cases or this catalogue for resale or redistribution requires written permission from

Permissions Officer
Programs and Publishing Group
Canadian Government Publishing Centre
Ottawa, Ontario
K1A 0S9

Part III: Case Studies Listed by Management Area

- A) Agency Management**
- B) Line and Project Management**
- C) Policy Development**
- D) Regional Management**

A) AGENCY MANAGEMENT

CENTRES OF EXCELLENCE

Pullen, John William

Key Elements:

Leadership
Strategic Management
Decision Making

The President of the Natural Science and Engineering Research Council (NSERC) has just learnt, through a contact, that the Ministry of State for Science and Technology has prepared a draft Memorandum to Cabinet (MC) that would increase government funding for university research. The draft MC would see NSERC playing a marginal role in an advisory capacity, even though it deals with an area covered by NSERC's mandate. Knowing little about the details of the proposal, but recognizing that the MC was being rushed through the system, the President must determine the consequences of the proposal for his Council and decide how NSERC should respond to the MC.

Case	Notes
SC93-2/2-1990E	SC93-3/2-1990E
SC93-2/2-1990F	SC93-3/2-1990F

SETTING UP A RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE*

Dupuis, Louise, A.

Key Elements:

Intergovernmental Relations
Policy Development
External Communications

In 1984, the federal government announced its decision to create the National Optics Institute (NOI). This research centre was originally designed as a division of the National Research Council of Canada (NRC). It was then decided to proceed with the implementation of this institute while radically modifying its charter and

organization. Instead of being a division of the NRC, the Institute would become a private, non-profit, self-financing corporation. At the same time, the federal government would assume the capital expenditures involved in building and purchasing the NOI's facilities. Suzanne Pélerin was given the responsibility of coordinating the creation of the NOI and developing a strategy to put it on the right track while ensuring its privatization. She must consider the new organization's internal and external constraints, identify the new research centre's key issues and strategic objectives, and develop a strategic approach to executing its mandate.

Case	Notes
SC93-2/13-1990E	SC93-3/13-1990E
SC93-2/13-1990F	SC93-3/13-1990F

PRESSURES ON THE PRESIDENT

Pullen, John William

Key Elements:

Internal Communications
Strategic Management
Leadership

John Allen, the new President of the Canadian Research and Granting Authority (CRAGA), has taken over a faltering organization. Recent events and the immediate future do not bode well for CRAGA: Allen has recently been informed of another round of Treasury Board budget cuts; CRAGA has just appeared before the confrontational Commons Committee on Culture and Canadian Identity; and meetings are scheduled with the PCO where the controversial CRAGA Annual Report will be discussed. Allen expects pressure will be exerted to streamline the organization. As well, a potentially explosive General Meeting of CRAGA is scheduled in the near future, a major research project is in trouble because of faulty design and misuse of grants by outside researchers, and CRAGA's staff morale is low because of the internal and external controversies and rapid staff turnover at the senior level. Allen had developed a transitional strategy to bring the organization up to speed and to develop relevance. However, he is now reconsidering this strategy and must decide what he will do to pull CRAGA out of its current difficulties.

Case	Notes
SC93-2/19-1990E	SC93-3/19-1990E
SC93-2/19-1990F	SC93-3/19-1990F

THE CHAIRMAN'S CHALLENGE: PART A and PART B

Pullen, John William

Key Elements:

Leadership
Internal Change
Decision Making

PART A

The Conditional Release Agency (CRA) exercises powers to grant, deny and control the conditional release of persons serving sentences in Canadian federal correctional institutions. With a potentially explosive story in the hands of the media, and an Agency whose actions, authority, mandate and capabilities have been severely criticized by Parliamentary Committees, review agencies and interest groups, the new Chairman's challenge is to turn the organization around. Whatever action he plans must have the support and cooperation of the Agency's Senior Management Committee, and the strategy must address the concerns of the environment, the staff, structure and organizational mandate of the CRA.

Case	Notes
SC93-2/28-1990E	SC93-3/28-1990E
SC93-2/28-1990F	SC93-3/28-1990F

PART B

The second part of the case presents the strategy implemented by the Chairman to turn around the CRA.

Case	Notes
SC93-2/28-1990E	SC93-3/28-1990E
SC93-2/28-1990F	SC93-3/28-1990F

A CRISIS IN THE FISH PROCESSING INDUSTRY*

Dupuis, Louise A.

Key Elements:

Human Resource Management
Decision Making
Intergovernmental Relations

In the spring of 1983, the fishing season in Gaspé was in jeopardy, and Quebec United Fishermen (QUF), a cooperative and by far the largest business in the sector, faced bankruptcy. The cooperative was heavily in debt, its working capital in the red, its creditors no longer willing to advance financing and threatening to seize the cooperative's assets. An emergency meeting was called for all parties concerned, including the federal Minister of Fisheries and Oceans. As a result of the meeting, the federal government agreed to guarantee a loan to QUF and to appoint Roger Marinier as acting administrator of the cooperative. Marinier must recommend an adequate solution to these problems. To do this, he must identify the major components of United Fishermen's problems, difficulties in the fishing industry, federal objectives, and federal-provincial irritants and conflicts in this area.

Case	Notes
SC93-2/34-1990E	SC93-3/34-1990E
SC93-2/34-1990F	SC93-3/34-1990F

WORKFORCE ADJUSTMENT

Stephens, Robert

Key Elements:

Internal Change
Strategic Management
Decision Making

The National Energy Board was established over twenty-seven years ago as a "national energy authority". Early in the summer of 1986, there were clear indications that the Board's person-year allocations, in spite of a recent 10% reduction, were not being fully utilized. Senior management was not convinced a "laissez-faire" attitude was the only solution. After

discussing the situation, they produced a range of options. Management was aware the Board needed to maintain a cadre of highly qualified professionals in a variety of fields that would allow the Board to respond to their fluctuating workload. They also recognized that the practical realities of downsizing were negative, and that the Board's credibility could be called into question. By early winter they had decided whether or not to recommend downsizing to the Chairman and had established the rationale, method, and timing for their decision. The Chairman in turn will react to their recommendations. How will the Chairman react, if downsizing is recommended, or if downsizing is not recommended ?

Case	Notes
SC93-2/36-1990E	SC93-3/36-1990E
SC93-2/36-1990F	SC93-3/36-1990F

B) LINE AND PROJECT MANAGEMENT

CHOICES FOR THE MANAGER

Pullen, John William and Paton, Richard

Key Elements:

Leadership
Internal Change
Regional Management

Eight months into his job, Robert Fox, the Assistant Deputy Minister (ADM) of the Marine Operations Group must deal with a formidable array of issues and problems. Within the Marine Operations Group tensions are high and staff morale is low. An impending reorganization and pressure to downsize the agency have exacerbated the situation. Several of the pressing external problems which Fox has to solve have serious political ramifications. Fox must determine his priorities and develop a strategy to achieve them.

Case	Notes
SC93-2/3-1990E	SC93-3/3-1990E
SC93-2/3-1990F	SC93-3/3-1990F

THE ST. LOUIS BRIDGE

Pullen, John William

Key Elements:

External Communications
Issue & Crisis Management
Decision Making

At approximately 11:00 a.m. on November 29, 1985, all traffic in the St. Lawrence Seaway came to an abrupt halt. A cargo ship, the SEAWISE JEWEL, had run into the southern support structure of the St. Louis bridge, a combined rail and road traffic bridge, which spans the Seaway near Montreal. All highway, rail and seaway traffic was at a standstill. With winter fast approaching, the President of the St. Lawrence Seaway Authority, John Black, must make decisions determining the fate of all traffic affected, and must

resolve the operational and political crisis which resulted from the accident.

Before proceeding with a plan of action, the President must assess the nature and complexity of the problem at hand. He must distinguish the major issues from among the plethora of concerns raised and identify the major internal and external stakeholders, pressures, and constraints present within the case.

Case	Notes
SC93-2/4-1990E	SC93-3/4-1990E
SC93-2/4-1990F	SC93-3/4-1990F

GRANTS AND CONTRIBUTIONS

Pullen, John William

Key Elements:

Internal Communications
Internal Change
Planning & Control

Halfway through the first quarter of the 87-88 fiscal year, the Associate Deputy Minister of the Department of Regional and Industrial Expansion (DRIE) discovered the department was approaching 110% of its appropriations for the previous fiscal year. Applying the government's Payable at Year End policy, the department had effectively used the 87-88 fiscal budget during the first quarter, leaving it virtually broke with three quarters of the fiscal year ahead.

Before his afternoon meeting with the Deputy Minister and then the Senior Management Committee, the Associate DM must determine how the situation developed, what can be done to rectify it and who is responsible and accountable for the situation. Developing an explanation and rectifying the situation requires coordinated action on the part of the Associate DM, the Comptroller, and the program managers.

Case	Notes
SC93-2/9-1990E	SC93-3/9-1990E
SC93-2/9-1990F	SC93-3/9-1990F

IMPASSE: TEAM BUILDING

Hunter, John

Key Elements:

Leadership
Personal & Interpersonal Skills
Human Resource Management

Four months have elapsed since Peter Mathews accepted a six-month assignment as Acting Director of Immigration, with the mandate of improving the health of the organization and handling a number of management problems. With every approach he has tried, Mathews has reached an impasse. The ten Area and Program Managers resent having an "outsider" trying to improve their organization. Mathews has organized a three-day "team-building" session with the help of a skilled facilitator and the begrudging acceptance of his ten managers. With nearly a third of the retreat behind him, Mathews feels he has run out of options. Mathews must now decide what options to consider and what approach to take when he reconvenes with his managers after their extended coffee break.

Case	Notes
SC93-2/11-1990E	SC93-3/11-1990E
SC93-2/11-1990F	SC93-3/11-1990F

REORGANIZING HUMAN RESOURCES AT STATISTICS CANADA*

Clément, Philippe

Key Elements:

Human Resource Management

After a twenty-year career at Statistics Canada, you have just assumed your new duties as special advisor to the new Chief Statistician of Canada on the reorganization of human resource management.

Statistics Canada strikes you as a federation of small, independent republics working in isolation. Their operational autonomy goes as far as managing their own publishing programs, which sometimes operate at a loss. These "republics" are small, closed, highly autonomous and introverted organizations which devote

a large part of their activities to managing their individual operations. This specialization results in a lack of mobility for both managers and employees which is not conducive to the overall management of the organization. To complicate the situation even further, Statistics Canada must make major changes in the thrust of its programs as a result of changes in government priorities.

Your job is to summarize the weaknesses in your organization's human resource management, to establish a system of priorities and to outline a framework for action to the Chief Statistician.

Case	Notes
SC93-2/25-1990E	SC93-3/25-1990E
SC93-2/25-1990F	SC93-3/25-1990F

TOXIC CHEMICALS

Paton, Richard and Pullen, John William

Key Elements:

Policy Development
Internal Change
Human Resource Management

John Fairfax has been seconded from the private sector in an executive exchange program to be the Director General of the Department of the Environment's (DOE) Environmental Protection Branch (EPB). Although responsible for environmental policies respecting various toxic chemicals, the EPB has problems intervening because of minimal funding, a weak departmental mandate, and a lack of solid evidence. The EPB's relationships with other departments, industry and public interest groups are not strong and the organization requires an overall corporate policy. His task complicated by the "small efficient government" priorities of the Assistant Deputy Minister and the Minister, Fairfax must decide which are the most important elements of his agenda. Fairfax must also concentrate on developing a management strategy for EPB and, more specifically, for the Toxic Chemicals Group.

Case	Notes
SC93-2/32-1990E	SC93-3/32-1990E
SC93-2/32-1990F	SC93-3/32-1990F

TRIPLE A: THE ACQUISITION ASSESSMENT AGENCY

Paton, Richard; Ouimet, Dave and Pullen, John William

Key Elements:

- Internal & External Communications
- Internal Change
- Strategic Management

John Masters was appointed Chairman of the Acquisitions Assessment Agency in the middle of a controversy over the Agency's recent refusal to accept several large foreign ownership applications. Created a decade earlier during an era of economic nationalism, the Agency is now regarded as a dinosaur in an era of globalization. Public concern about government intervention in the economy, coupled with criticism from the media and national business groups, has caused the Agency's mandate and purpose to be publicly questioned. As well, foreign investors have given a clear signal they are unwilling to wait six months for a decision, they have taken their investment dollars elsewhere. The external pressures and lack of support from the government, combined with the controversial reputations of senior managers, have caused staff to become demoralized. The Agency currently has four applications awaiting decisions. Critics claim these decisions will determine the future of the Agency. As Chairman, Masters must advise the Minister responsible for the Agency on how to deal with the situation and what strategy to use to see the Agency through the next twelve months.

Case	Notes
SC93-2/33-1990E	SC93-3/33-1990E
SC93-2/33-1990F	SC93-3/33-1990F

Related Line & Project Management Titles

The following cases appear in other management areas but may be useful for teaching about Line & Project Management.

SETTING UP A RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE

DRUG REGULATION AND COST RECOVERY

CANADIAN COAST GUARD DISTRICT

HINDSIGHT IS THE ONLY EXACT SCIENCE

ORGANIZATIONAL CHANGE AT REVENUE CANADA

C) POLICY DEVELOPMENT

COMPETITION ACT: STAGES 1 to 6

Tyler, Lynne and Milne, Glen G.D.

Key Elements:

Planning & Control
Decision Making

The newly appointed Director of Strategic Planning and Policy Development within the Department of Consumer and Corporate Affairs must develop a new Competition Act and shepherd it through various institutional obstacles and into law. The case, based substantially on the process which resulted in passage of Bill C-91, the Competition Act, in June of 1986, is in six parts, each representing one stage in the policy development process. A comprehensive Teaching Note assists the instructor in the presentation of the case. It briefly summarizes the learning objectives of each part of the study and presents several questions which may be used to direct class discussion. The Note includes, at the conclusion of each part, a "Recent Events" section which suggests unexpected developments that could alter the policy process at that point.

Case	Notes
SC93-2/5-1990E	SC93-3/5-1990E
SC93-2/5-1990F	SC93-3/5-1990F

DRUG REGULATION AND COST RECOVERY

Doern, G. Bruce

Key Elements:

Line & Project Management
Planning & Control
Decision Making

The Health Protection Branch (HPB) of Health and Welfare Canada is faced with major coordination and policy problems and appears ripe for reorganization. Pressure for organizational reform is mounting. Politicians, government bodies and client groups have all expressed strong objections to the status quo. The

organization itself realizes that a change is necessary. HPB is simply unable to cope with the demands that are placed upon it.

The Assistant Deputy Minister (ADM) of the HPB must devise and implement a strategy to solve the organization's problems. This task is complicated by the varying interests, objectives and motives of the concerned internal and external parties. The ADM must develop a plan which meets the needs of the organization while satisfying the concerns of interested parties.

Case	Notes
SC93-2/6-1990E	SC93-3/6-1990E
SC93-2/6-1990F	SC93-3/6-1990F

HISTORY OF THE WORKPLACE HAZARDOUS MATERIALS INFORMATION SYSTEM (WHMIS) PROJECT

Clément, Philippe

Key Elements:

Line & Project Management
Intergovernmental Relations
Strategic Management
Planning & Control

In the spring of 1982, Labour Canada was asked to coordinate the Workplace Hazardous Materials Information System (WHMIS) Project. At the time it was difficult for users to obtain information about hazardous products in the workplace, because provincial regulations had no power to force importers or suppliers outside their jurisdiction to provide information about the products. As a result it is difficult for employers (users) to be sure workers were adequately protected. Labour Canada and other interests involved recognized a national information system must be created to provide employers with satisfactory information.

The Director General responsible for Occupational Safety and Health at Labour Canada, must outline a strategy for the WHMIS Project. As well as addressing the concerns of the federal and provincial departments, the suppliers and users of the hazardous products and minimizing exposure of the project, the strategy must propose a criteria driven system that is compatible with other systems in place and addresses the interests of the federal government and producers of hazardous products.

Case	Notes
SC93-2/10-1990E	SC93-3/10-1990E
SC93-2/10-1990F	SC93-3/10-1990F

THE NATURAL GAS DEREGULATION CASE

Doern, G. Bruce

Key Elements:

- Leadership
- Decision Making
- Intergovernmental Relations

The federal Energy Minister is in Calgary to make a speech. Oil producers expect him to announce an agreement, with the government of Alberta, on the crucial second phase of the Agreement on Natural Gas Markets and Prices. Announced on October 31, 1985, the agreement had as its objective the creation of a competitive market for natural gas in Canada, i.e. the deregulation of the natural gas industry. Divided into two phases, the agreement calls for a transition year followed by full deregulation. Alberta's concerns with the second phase of the agreement are that the National Energy Board's policies on export pricing and surplus determination will remain in force.

The Minister has just met with his provincial counterpart and presented Ottawa's initiatives for the implementation of the second phase. The Alberta Energy Minister has said point-blank that the federal initiatives do not go far enough. Thwarted in his attempt to obtain an agreement, and hounded by expectations about his speech the next evening, the Minister calls his Deputy Minister in Ottawa for advice.

Case	Notes
SC93-2/29-1990E	SC93-3/29-1990E
SC93-2/29-1990F	SC93-3/29-1990F

PRIVATIZING THE CANADIAN MAPLE PRODUCTS CORPORATION

McQuillan, Claire E. and Williams, Cynthia

Key Elements:

- Decision Making
- Issue & Crisis Management
- Leadership

The Canadian Maple Products Corporation (CMPC) is in the advanced stages of the federal government's privatization process. Johanna Day, the Group Executive for this privatization initiative, is working late to survey the offers to purchase of the four finalists and make recommendations. Whatever she recommends, Day must also devise a strategy which will enable the Minister and senior management to successfully communicate this option to the various non-governmental groups interested in the future of the CMPC.

Day's recommendation and proposed implementation strategy must consider and address the demands of conflicting interests, and if possible, placate their concerns. Each of the bids has strengths and weaknesses. Day's recommendation will involve careful judgement and a comprehensive weighing of many factors.

Case	Notes
SC93-2/21-1990E	SC93-3/21-1990E
SC93-2/21-1990F	SC93-3/21-1990F

REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW

Pullen, John William

Key Elements:

- Issue & Crisis Management
- Decision Making
- External Communications

In the pre-dawn hours of June 24, 1986, the Wiley family were fishing in the Strait of Belle Isle, off the northern coast of Newfoundland, when out of the fog appeared three large steel lifeboats. Towed by the Wileys and a Coast Guard ship, the 257 Hindi speaking refugees arrived in the coastal town of St. Anthony's at 11:15 a.m., immediately confounding the federal immigration system. Not only was Newfoundland's regional Employment and Immigration Canada office in St. John's ill-equipped to deal with a group of refugees of this size, but Ottawa's new "fast track" immigration procedures had only reached second reading in the House of Commons and were only designed for use within major metropolitan areas.

Dealing with a situation over 1500 kilometres away from headquarters, the Deputy Minister of Employment and Immigration Canada, Patrick Russell, feels he is playing a game of catch up. Russell must devise an appropriate strategy to resolve the situation while attempting to limit the ensuing social and political controversy. Russell's strategy must recognize the influence of various internal and external actors, sympathetic ethnic communities, the media, and the central agencies.

Case	Notes
------	-------

SC93-2/22-1990E	SC93-3/22-1990E
SC93-2/22-1990F	SC93-3/22-1990F

R&D TAX CREDIT CASE: PART 1, CONSULTATION

Doern, G. Bruce

Key Elements:

- Internal Change
- Planning & Control
- Decision Making

In October 1984, the Conservative government placed a moratorium on the existing Scientific Research Tax Credit (SRTC), a research and development tax incentive. The government has since promised to "broaden the definition of development" and to expand Canadian research and development support. In May 1985, the government announced a substitute tax incentive program. The Chief Science Advisor at Revenue Canada must draft a proposal, for the Deputy Minister, that sets out a consultative process and strategy that will clarify the research and development guidelines, and will establish a strong consensus among industries for the administration of the guidelines.

Case	Notes
------	-------

SC93-2/26-1990E	SC93-3/26-1990E
SC93-2/26-1990F	SC93-3/26-1990F

R&D TAX CREDIT CASE: PART 2, INTEREST GROUP REACTION

After a year-long consultation exercise to clarify and generate consensus on guidelines for defining eligible research and development under the new federal SRTC tax incentive program, R&D industry interest groups are demanding the new guidelines be withdrawn. The R&D industry lobby targeted the media, members of the opposition and federal ministers. The Chief Science Advisor of Revenue Canada must attempt to preserve the fruits of the year-long consultation exercise, while at the same time managing the unexpectedly adverse interest group reaction.

Case	Notes
------	-------

SC93-2/27-1990E	SC93-3/26-1990E
SC93-2/27-1990F	SC93-3/26-1990F

Related Policy Development Titles

The following cases appear in other management areas but may be useful for teaching about Policy Development.

TOXIC CHEMICALS

IMPLEMENTING THE CANADIAN JOBS STRATEGY IN A REGION

A DELICATE BUT UNAVOIDABLE SITUATION

D) REGIONAL MANAGEMENT

SAINT JOHN DISTRICT

Mitchell, Nancy

Key Elements:

Leadership
Internal Communications
Line & Project Management

Captain "Nick" Nolin has recently been appointed District Manager of the Saint John, New Brunswick, District office of the Canadian Coast Guard. Nolin took the job because he wanted an opportunity to implement some of the changes he thought were necessary to improve shore management. One month later, Nolin now realizes that District Managers operate under strong external and internal pressures while delivering several large programs, supervising the operation of a large technical and administrative staff, and maintaining and running a fleet of ships.

Nolin must prove he is a capable administrator. This may be difficult as he must manage in a District which his predecessor ignored. The Auditor General has severally reprimanded the Coast Guard for wasting taxpayers' money, the government's political agenda has emphasized regulatory reform, cost control and restraint, and the District has been slow to accept special employment programs. Nolin's Regional Director General has just given him a list of District goals and objectives for the next year. Within two months Nolin must develop a proposal for a new District office organization and an action plan for setting up the organization over two years.

This case is published in cooperation with the George A. Scott Centre for Transportation Management Studies.

Case

Notes

SC93-2/1-1990E
SC93-2/1-1990F

SC93-3/1-1990E
SC93-3/1-1990F

HOW TO IMPROVE PRODUCTIVITY AND QUALITY OF SERVICE TO THE PUBLIC WITH LESS RESOURCES*

Clément, Philippe; Côté, Marcel and Pinsonneault, Jocelyne

Key Elements:

Leadership
Internal Change
Human Resource Management

The Director General, Operations (DGO) for the Canada Employment and Immigration Commission, Quebec Region (CEIC Quebec) has decided to review the history of the organization during his tenure, i.e. the past three and a half years. The DGO has advocated a pro-active approach and is still seeking ways to increase productivity and the quality of service to the public, as well as promote employee satisfaction and individual development. He intends to maintain these objectives but is not sure how to attain them. He must consider the recent changes in programs and services available to the clientele, in administrative procedures and in management philosophy. He must also bear in mind the imminent changes from the regional management team. The DGO will meet with the Operations Steering Committee to develop an action plan for the coming year. They must develop solutions that will bring about substantial improvement in productivity, the quality of service to the public and employee involvement.

Case

Notes

SC93-2/7-1990E
SC93-2/7-1990F

SC93-3/7-1990E
SC93-3/7-1990F

SETTING UP A FEDERAL ECONOMIC DEVELOPMENT COORDINATOR'S OFFICE*

Dupuis, Louise A.

Key Elements:

Internal Change
Intergovernmental Relations
External Communications

Roch Lamarre is the new Federal Economic Development Coordinator for Quebec. Lamarre's task is to establish the Coordinator's office, set up its organization, develop policy objectives and begin to fulfill its mandate. The Coordinator's office must provide direction and leadership in its relationships with Ottawa, the Quebec government, other provinces and the economic community it serves. As well as dealing with the day-to-day administrative operations of establishing an office, hiring staff and obtaining important office equipment, the coordinator's office must become operational as soon as possible in order to advise Cabinet on two major politically sensitive issues that have arisen. Lamarre has to develop a strategic action plan to establish the Coordinator's Office and meet its growing responsibilities.

Case	Notes
SC93-2/8-1990E	SC93-3/8-1990E
SC93-2/8-1990F	SC93-3/8-1990F

IMPLEMENTING THE CANADIAN JOBS STRATEGY IN A REGION

Prince, Michael J.

Key Elements:

*Leadership
Human Resource Management
Policy Development*

The new Conservative government enacted the Canadian Jobs Strategy (CJS) in September 1985, as part of its review of labour market policy. In Saskatchewan the Canada Employment and Immigration Commission's (CEIC's) Regional Director General (RDG) must implement the CJS program. The RDG must deal with the concerns and interests of the various external stakeholders who will be affected by the new policy program. She must also keep in mind departmental concerns which need to be dealt with if the policy is to be implemented successfully. When dealing with these concerns and issues, the policy content and development process set out by Ottawa will be her guide.

While devising a strategy to implement the CJS, the RDG must judiciously manage the concerns and interests of the internal and external stakeholders.

Case	Notes
SC93-2/12-1990E	SC93-3/12-1990E
SC93-2/12-1990F	SC93-3/12-1990F

LOSING THE FICHE

Pullen, John William

Key Elements:

*Leadership
Issue & Crisis Management
External Communications*

Late one Friday afternoon during the fall of 1986, a set of Microfiche T1A Tax records, holding pertinent information on 17,000,000 Canadians, was reported missing from the Toronto District Office of Revenue Canada Taxation (RCT). Cliff Boyle, three long months into his one-year Interchange Canada assignment as Assistant Deputy Minister, Central Region, did not inform Ottawa of the incident until Tuesday afternoon.

Suddenly, Dan Martin, the Deputy Minister of RCT, is faced with a crisis of uncertain focus and magnitude. In devising a response to manage the crisis that has developed in the department, and is soon to spill over into the government and the national media, Martin must define or determine the nature of the crisis (i.e. administrative, communications, national, political or policy crisis, or any combination of the above.) This task is complicated by issues that mismanagement of the situation could create.

Case	Notes
SC93-2/15-1990E	SC93-3/15-1990E
SC93-2/15-1990F	SC93-3/15-1990F

MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION DURING A STRIKE

Hamilton, Seymour

Key Elements:

Leadership
Line & Project Management
Decision Making

Four weeks before the expected clerical workers' (CR) strike, Sandy MacDonald, the Regional Director General of the Newfoundland offices of Revenue Canada, began meeting with his three senior managers to discuss and plan for the eventuality of the strike, i.e. to determine how the strike might affect their office, workers and productivity. As well as coping with the uncertainty prior to the strike, MacDonald manages to deal with the plethora of issues and crisis the strike creates. MacDonald must effectively manage his human resources, the service his office provides to the public and the Newfoundland office's relationship with Ottawa. At the same time he must consider the interests of the clerical workers, their local union, the workers who have remained on the job, the management team and the demands of the media.

Case	Notes
SC93-2/16-1990E	SC93-3/16-1990E
SC93-2/16-1990F	SC93-3/16-1990F

HINDSIGHT THE ONLY EXACT SCIENCE

Chenier, John A.

Key Elements:

Line & Project Management
Issue & Crisis Management
Planning & Control

A dispute is simmering among native people, business groups and the federal government over salmon fishing practices on Canada's west coast. The Regional Director General (RDG) of Fisheries and Oceans Canada for British Columbia must devise a plan of action to resolve and diffuse the tension between the department and its client base.

The RDG must carefully assess the organization's external environment before a response is developed. Any concrete action taken by the department must be tempered by an appreciation of the rights, demands and welfare of the department's client base.

Case	Notes
SC93-2/17-1990E	SC93-3/17-1990E
SC93-2/17-1990F	SC93-3/17-1990F

THE NEW CENTRAL REGION

Mitchell, Nancy

Key Elements:

Leadership
Internal Change
Line & Project Management

Harold Foote, Assistant Deputy Minister (ADM) for the Ontario Region, Revenue Canada Taxation, is on a return flight to Toronto. He carries with him the news that the Deputy Minister's Senior Management Committee (SMC) in Ottawa has decided to split the Ontario Region into two. The decision was faithful to the Task Force report Foote had tabled at the SMC meeting which examined the organization of the Toronto District Region.

With the decision in hand, Foote's challenge is to carry through with the reorganization. Internal issues that Foote will have to consider are: the attitudes of the Toronto District Office employees; maintaining service to the public; and the government's priorities of broadening the tax base, lowering tax rates and decreasing incentives to special interest groups. Some of the external issues that will influence Foote's actions are the leverage of unions and the negative press coverage Revenue Canada has recently received.

Case	Notes
SC93-2/18-1990E	SC93-3/18-1990E
SC93-2/18-1990F	SC93-3/18-1990F

THE PANAMA SHIPPER

Pullen, John William

Key Elements:

Human Resource Management
Issue & Crisis Management
Decision Making

John MacDonald, Regional Director General (RDG) for the Maritime Region of Transport Canada, has just finished interviewing candidates for the position of District Manager, Dartmouth Region. MacDonald has been shouldering the complex responsibilities of this position as well as his own during the past few months and is now eager to choose from among the three capable candidates. Whichever choice he makes MacDonald cannot appease all of the concerned external parties. MacDonald's concern with filling the position takes a sudden twist when he learns an 85,000 tonne oil tanker, the PANAMA SHIPPER, has run aground at the eastern side of the entrance to the Halifax Harbour, and is spilling its cargo of crude oil.

The District Manager, Dartmouth Region, is the On-Scene-Commander responsible for the operational response to the oil spill. MacDonald knows he cannot handle his strategic position, run the region on a daily basis, and handle the operational responsibilities of the District Manager. With calls beginning to come in from the media, federal agencies in the Atlantic Provinces and from the department in Ottawa, MacDonald must quickly determine a plan of action to respond to and resolve the expanding crisis.

Case	Notes
SC93-2/30-1990E	SC93-3/30-1990E
SC93-2/30-1990F	SC93-3/30-1990F

PRINCEVILLE AIRPORT

Sutherland, Allen B. and Lalonde, André R.

Key Elements:

Leadership
Personal & Interpersonal Skills
Internal Communications

The novelty of a new job and working environment had not worn off before Don Hampton, Airport Manager at the Princeville Airport, was given the opportunity to practise his skills as an innovative management entrepreneur. Hampton had arrived in Newfoundland from a management position at Pearson International Airport in Toronto. Although he was by no means new to the airport environment, Hampton was viewed with scepticism by his employees who consider anyone who moves to Princeville from the big city, during the prime of his career, to be dead wood.

Hampton's predecessor had been indecisive, he had allowed a number of the airport's managerial, operational and personnel problems to become the status quo, making their eventual resolution more difficult. As well, a dispute was brewing between the airport's Personnel and Marketing Officer and the Chief of Crash Fire Rescue, over the employment of women as members of the Crash Fire Rescue Unit. Hampton now had two weeks to prepare a Two-Year Management Plan for the Regional Director General. However, any plan would be impossible to implement without support from members of the Airport management. Hampton had not yet decided on an action plan, a strategy or determined who among his employees he could count on.

This case is published in cooperation with the George A. Scott Centre for Transportation Management Studies.

Case	Notes
SC93-2/20-1990E	SC93-3/20-1990E
SC93-2/20-1990F	SC93-3/20-1990F

REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW, REGIONAL CRISIS MANAGEMENT

Pullen, John William

Key Elements:

Issues & Crisis Management
Internal Communications
External Communications

Following the same story line as the case Refugee Claimants and the Law, this case deals with regional operations and procedures where the national implications of a scenario are equally important.

Elaine Plante, the Regional Director General (RDG) for the Newfoundland Region of the Department of Employment and Immigration, is grappling with the procedural problems caused when 257 refugees suddenly landed within her jurisdiction. Plante must identify and rank the regional office's priorities, she must determine how to apply the department's immigration policy, and develop a strategy to use when dealing with the department and central agencies in Ottawa. In completing these tasks Plante and the department must coordinate their efforts and develop clear lines of communication to regain control of the issue from the media.

Case	Notes
SC93-2/23-1990E	SC93-3/22-1990E
SC93-2/23-1990F	SC93-3/22-1990E

A DELICATE BUT UNAVOIDABLE EVALUATION*

Marceau, Richard; Simard, Pierre and Paquin, Michel

Key Elements:

Leadership
Planning & Control
Policy Development

The Director of the Development Secretariat Branch of the Eastern Quebec Development Plan in Rimouski, Quebec, faces the difficult task of preparing a program evaluation report detailing the accomplishments of the organization and its future objectives. The report will be submitted to Cabinet as part of a request for further funding. The evaluation report is difficult to prepare as little thought or attention has been given to the program evaluation process. The Director must search for relevant data to prepare the report and establish a means for completing the project.

The Director has received a consultant's report which recommends three approaches to the evaluation process, each of which has advantages and disadvantages. The Director must decide how the project should proceed. Should the Director accept the consultant's report and choose one of the recommended strategies, or should he ask the consultant to revise the report and put forward other alternatives? Are there

other options available to the Director? These questions have to be carefully weighed before a final decision on how to proceed with the project can be reached. The time for action is limited and any solution to the problem must be sensitive to other government departments and agencies which impinge, in varying degrees, upon the work of the organization.

Case	Notes
SC93-2/35-1990E	SC93-3/35-1990E
SC93-2/35-1990F	SC93-3/35-1990F

Related Regional Management Titles

The following case appears in other management areas but may be useful for teaching about Regional Management.

CHOICES FOR THE MANAGER

Part IV: Management Areas and Key Elements Reference Tables

- A) Agency Management**
- B) Line and Project Management**
- C) Policy Development**
- D) Regional Management**

A) AGENCY MANAGEMENT

- 1 Centres of Excellence
- 2 Setting Up a Research and Development Institute
- 3 Pressures on the President
- 4 The Chairman's Challenge, PART A and B
- 5 A Crisis in the Fish Processing Industry
- 6 Workforce Adjustment

Management Areas	1	2	3	4	5	6
Line and Project Management						
Policy Development		●				
Regional Management						

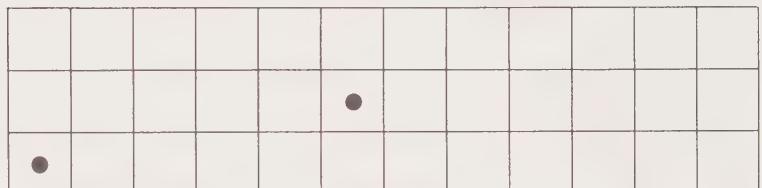
B) LINE AND PROJECT MANAGEMENT

- 1 Choices for the Manager
- 2 The St. Louis Bridge
- 3 Grants and Contributions
- 4 Impasse: Team Building
- 5 Reorganizing Human Resources at Statistics Canada
- 6 Toxic Chemicals
- 7 Triple A: The Acquisition Assessment Agency

Management Areas

1 2 3 4 5 6 7

Agency Management



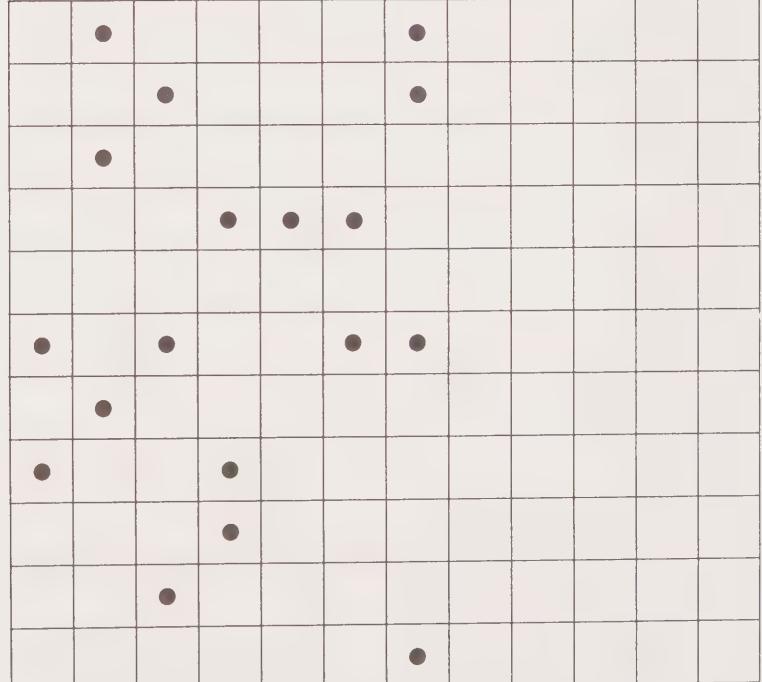
Policy Development

Regional Management

Key Elements

1 2 3 4 5 6 7

Communications External



Communications Internal

Decision-Making

Human Resource Management

Intergovernmental Relations

Internal Change

Issue and Crisis Management

Leadership

Personal and Interpersonal Skills

Planning and Control

Strategic Management

C) POLICY DEVELOPMENT

1 Competition Act: Stages 1 to 6	5 Privatizing the Canadian Maple Products Corporation
2 Drug Regulation and Cost Recovery	6 Refugee Claimants and the Law
3 History of the Workplace Hazardous Materials Information System (WHMIS) Project	7 R&D Tax Credit Case: Part 1, Consultation
4 The Natural Gas Deregulation Case	8 R&D Tax Credit Case: Part 2, Interest Group Reaction

Management Areas

1 2 3 4 5 6 7 8

Agency Management

	●	●										

Line and Project Management

Regional Management

Key Elements

1 2 3 4 5 6 7 8

Communications External

					●							
●	●		●	●	●	●	●	●				
		●	●									

Communications Internal

Decision-Making

Human Resource Management

Intergovernmental Relations

Internal Change

Issue and Crisis Management

Leadership

Personal and Interpersonal Skills

Planning and Control

Strategic Management

D) REGIONAL MANAGEMENT

1 Saint John District	6 Management of an Organization during a Strike
2 How to Improve Productivity and the Quality of Service to the Public with Less Resources	7 Hindsight Is the Only Exact Science
3 Setting Up a Federal Economic Development Coordinator's Office	8 Organizational Change at Revenue Canada
4 Implementing the Canadian Jobs Strategy in a Region	9 The Panama Shipper
5 Losing the Fiche	10 Princeville Airport
	11 Refugee Claimants and the Law (Regional Crisis Management)
	12 A Delicate but Unavoidable Evaluation

Management Areas

Agency Management

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

●					●	●	●				
			●								●

Line and Project Management

Policy Development

Key Elements

Communications External

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

		●		●							●
●									●	●	
					●			●			
	●		●					●			
		●									
	●	●					●		●	●	●
●	●		●	●	●	●	●				
									●		
								●			
											●

Human Resource Management

Intergovernmental Relations

Internal Change

Issue and Crisis Management

Leadership

Personal and Interpersonal Skills

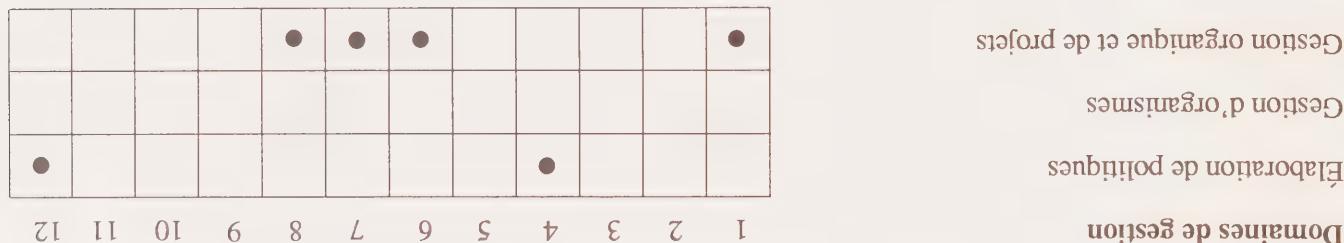
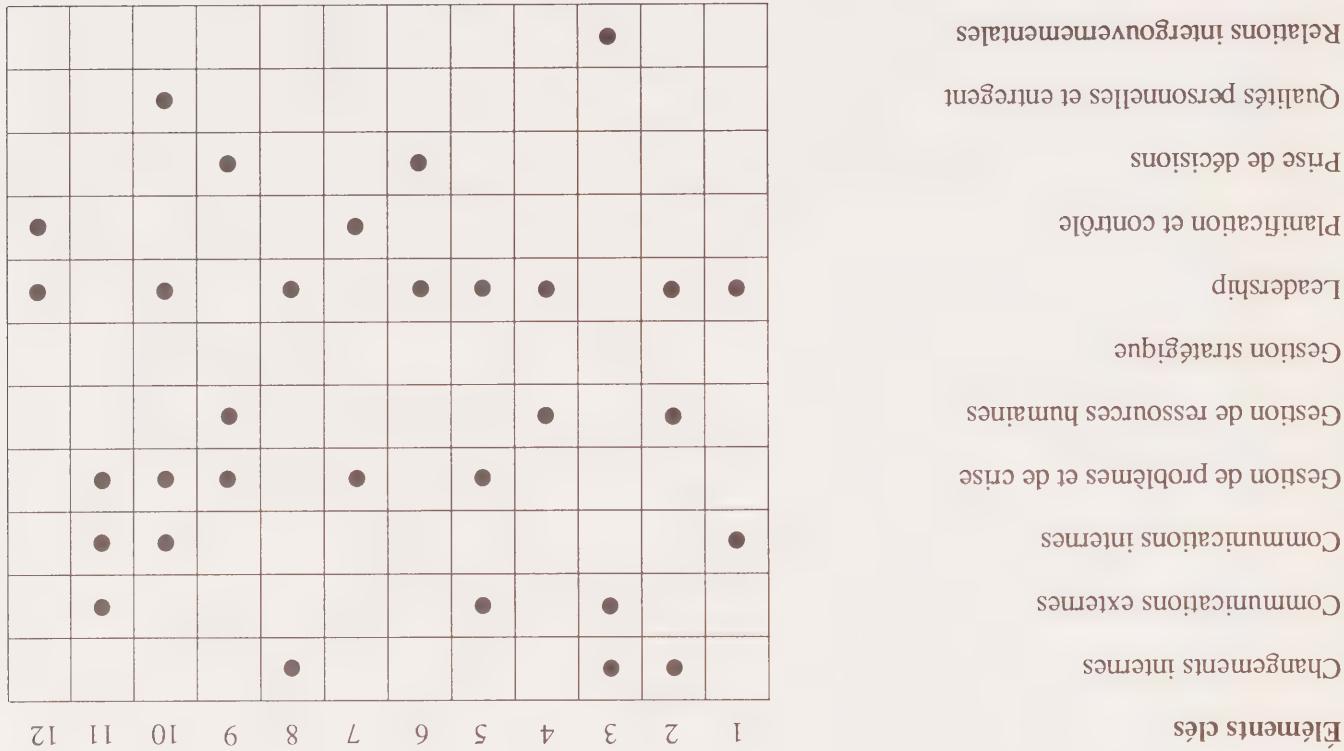
Planning and Control

Strategic Management

Part V: Alphabetical List of Case Studies

A CRISIS IN THE FISH PROCESSING INDUSTRY	9
A DELICATE BUT UNAVOIDABLE EVALUATION	22
CENTRES OF EXCELLENCE	8
CHOICES FOR THE MANAGER	11
COMPETITION ACT: STAGES 1 to 6	14
DRUG REGULATION AND COST RECOVERY	14
GRANTS AND CONTRIBUTIONS	11
HINDSIGHT IS THE ONLY EXACT SCIENCE	20
HISTORY OF THE WORKPLACE HAZARDOUS MATERIALS INFORMATION SYSTEM (WHMIS) PROJECT	14
HOW TO IMPROVE PRODUCTIVITY AND QUALITY OF SERVICE TO THE PUBLIC WITH LESS RESOURCES	18
IMPASSE: TEAM BUILDING	12
IMPLEMENTING THE CANADIAN JOBS STRATEGY IN A REGION	19
LOSING THE FICHE	19
MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION DURING A STRIKE	20
PRESSURES ON THE PRESIDENT	8
PRINCEVILLE AIRPORT	21
PRIVATIZING THE CANADIAN MAPLE PRODUCTS CORPORATION	15
R&D TAX CREDIT CASE: PART 1, CONSULTATION	16
R&D TAX CREDIT CASE: PART 2, INTEREST GROUP REACTION	16
REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW	16
REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW, REGIONAL CRISIS MANAGEMENT	21
REORGANIZING HUMAN RESOURCES AT STATISTICS CANADA	12
SAINT JOHN DISTRICT	18
SETTING UP A FEDERAL ECONOMIC DEVELOPMENT COORDINATOR'S OFFICE	18
SETTING UP A RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE	8
THE CHAIRMAN'S CHALLENGE: PART A and PART B	9
THE NATURAL GAS DEREGULATION CASE	15
THE NEW CENTRAL REGION	20
THE PANAMA SHIPPER	21
THE ST. LOUIS BRIDGE	11
TOXIC CHEMICALS	12
TRIPLE A: THE ACQUISITION ASSESSMENT AGENCY	13
WORKFORCE ADJUSTMENT	9

ÉTUDIES DE CAS	21
CENTRES D'EXCELLENCE	8
CRÉDIT D'IMPÔT SUR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT: PARTIE 1, CONSULTATION	16
CRÉDIT D'IMPÔT SUR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT: PARTIE 2, RÉACTION DES GROUPES DE PRESSEIONS	17
DISTRICT DE SAINT JOHN	18
DU PLUS AU MIEUX: CEIC*	18
FEDERAL	18
GESTION D'UNE ORGANISATION DURANT UNE GRÈVE	20
HISTORIQUE DU PROJET DU SYSTÈME D'INFORMATION SUR LES MATIÈRES DANGEREUSES UTILISÉES AU TRAVAIL	20
IMPASSE: FORMATION D'UN ESPRIT DE CORPS	12
LAGENCE D'ÉVALUATION DES ACQUISITIONS (AEA)	13
LA DISPARITION DES MICRO-FICHES	19
LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME DE LA PLANTIFICATION	19
LA MISE EN PLACE D'UN INSTITUT DE RECHERCHE	19
LA NOUVELLE RÉGION CENTRALE	8
LA PRIVATISATION DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES PRODUITS DE L'ÉTABLISSEMENT	20
LA REVENDICATION DU STATUT DE RÉFUGIE	15
LA REVENDICATION DU STATUT DE RÉFUGIE ET LA LOI	16
LA REVENDICATION DU STATUT DE RÉFUGIE ET LA LOI (génération de crise en région)	21
LE CAS DE LA DÉRÉGLEMENTATION DU GAZ NATUREL	15
LE DÉFI DU PRÉSIDENT: PARTIE A et PARTIE B	9
LE GESTIONNAIRE ET SES CHOIX	11
LE PONT ST-Louis	21
LE PANAMA SHIPPER	11
LOI SUR LA CONCURRENCE: ÉTAPE 1 à 6	14
ON NE PEUT ÊTRE SÛR QU'APRÈS COUP	20
PRESSEIONS EXERCÉES SUR LE PRÉSIDENT	8
PRODUITS CHIMIQUES TOXICOUES	12
PRÉMENAGEMENT DE L'EFFET	10
RÉGLEMENTATION DES MÉDICATIONS ET RECOUVREMENT DES COURTS	14
RÉORGANISATION DES RÉSSOURCES HUMAINES A	12
SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS	11
UNE CRISE DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION	9
DES PRODUITS DE LA PÉCHE*	22
UNE ÉVALUATION DELICATE MAIS NÉCESSAIRE*	22



1 District de Saint John

2 Du plus au mieux : CEIC

3 Établissement du bureau du coordinateur

4 Mise en œuvre du programme de la planification

5 La dispersion des micro-fiches

6 Gestion d'une organisation durant une crise

7 On ne peut être sûr qu'après coup

8 La nouvelle région centrale

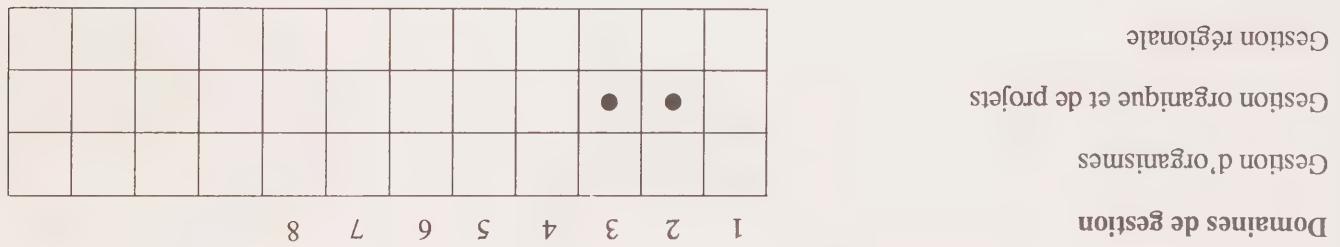
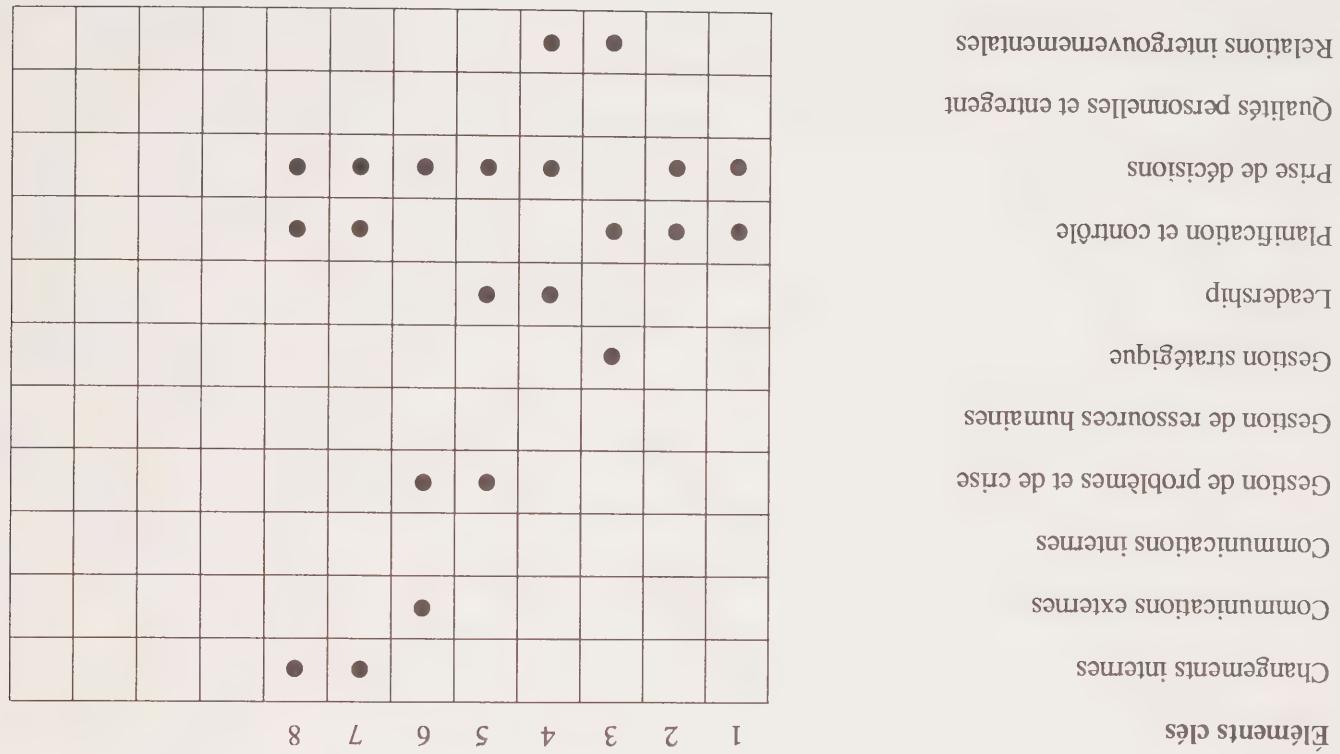
9 Le Panama Shipper

10 Aéroport de Princeville

11 La revendication du statut de réfugié et la loi (Gestion de crise en région)

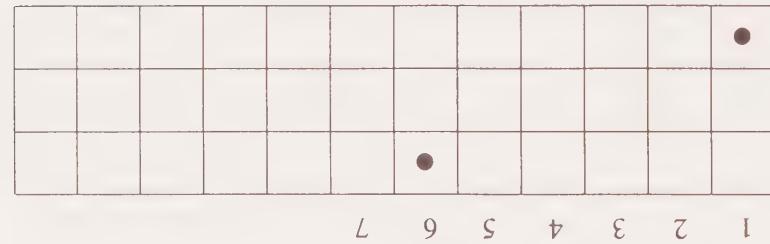
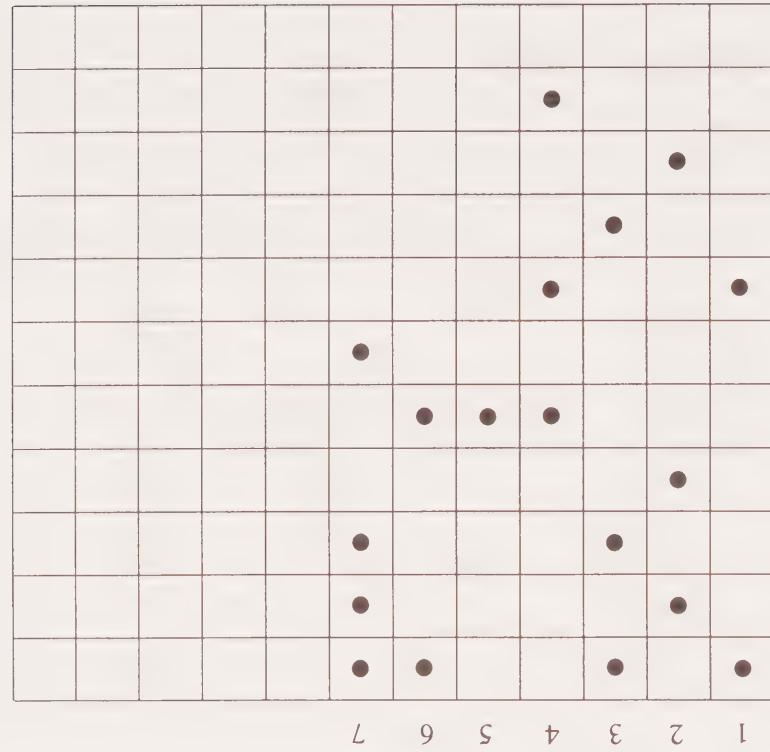
12 Une évaluation délicate mais inévitable

D) GESTION RÉGIONALE



C) ELABORATION DE POLITIQUES

1. Loi sur la concurrence : Étapes 1 à 6
2. Règlementation des médicaments et recouvre-
3. Histoire du projet du système d'information
4. Le cas de la déreglementation du gaz naturel (SIMDUT)
5. La privatisation de la société canadienne des
6. La revendication du statut de réfugié et la loi
7. Crédit d'impôt sur la recherche et le développement : Partie I, Consultation
8. Crédit d'impôt sur la recherche et le développement : Partie 2, Réactions des groupes de
9. Gestion de problèmes et de crise
10. Gestion de ressources humaines
11. Gestion stratégique
12. Leadership
13. Planification et contrôle
14. Prise de décisions
15. Qualités personnelles et entreégent
16. Relations intergouvernementales



B) GESTION ORGANIQUE ET DE PROJETS

- 1 Le gestionnaire et ses choix
- 2 Le Pont St-Louis
- 3 Subventions et contributions
- 4 Impasse : Formation d'un esprit de corps
- 5 Réorganisation des ressources humaines à
- 6 Produits chimiques toxiques
- 7 L'agence d'évaluation des acquisitions (AEA)

Statistique Canada

Elaboration de politiques

Gestion d'organismes

Gestion régionale

Changements intenses

Communications extrêmes

Communications intenses

Gestion de problèmes et de crise

Gestion de ressources humaines

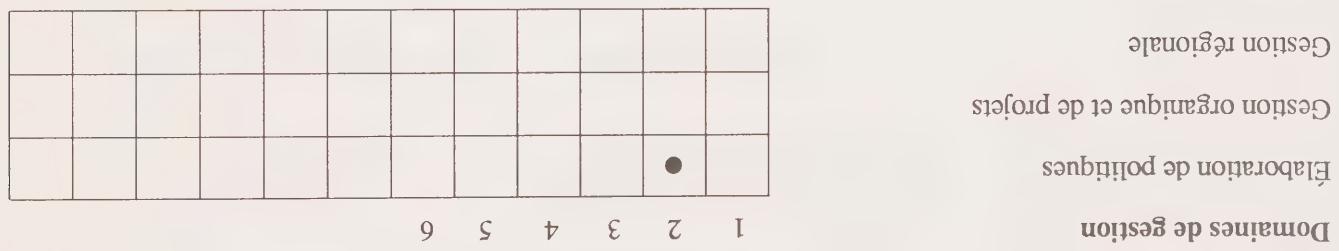
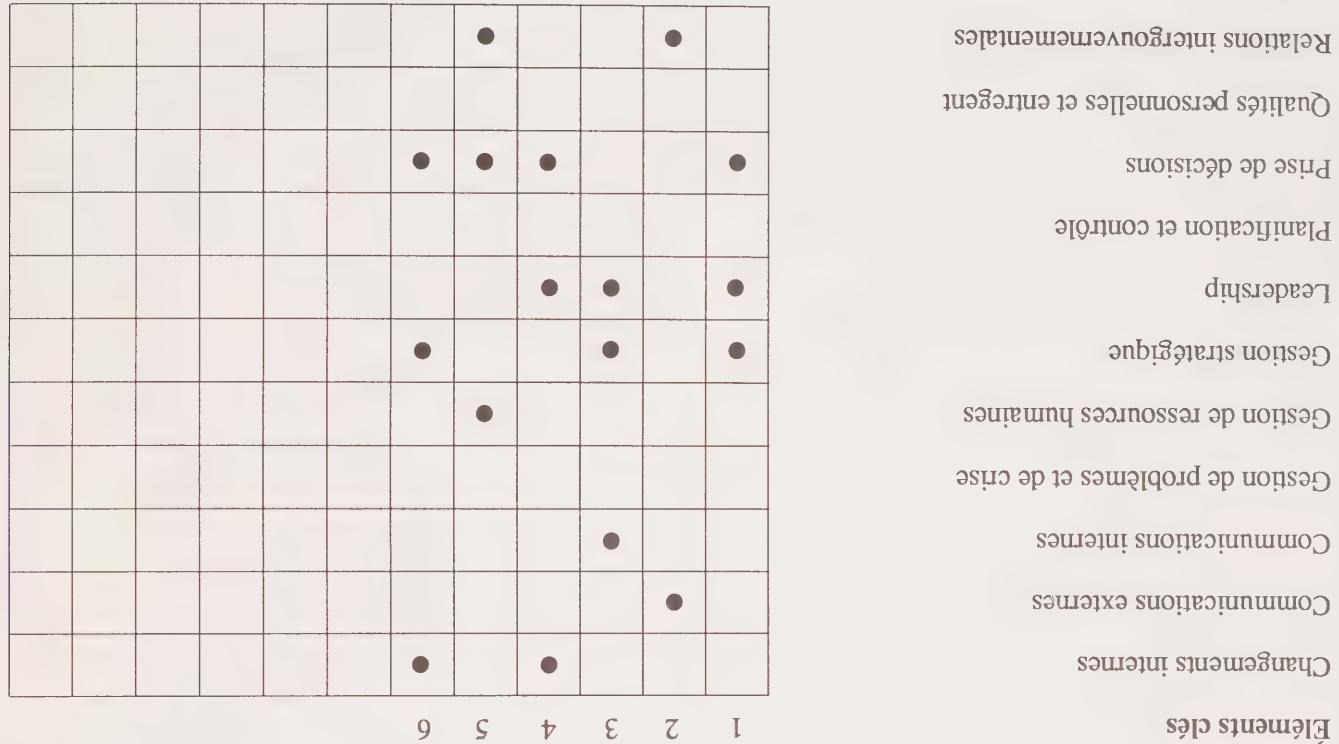
Gestion stratégique

Leadership

Planification et contrôle

Qualités personnelles et entraînement

Relations intergouvernementales



Partie IV: Tableaux d'identification des domaines de gestion et des éléments clés

- A) Gestion d'organismes
- B) Gestion organisée et de projets
- C) Elaboration de politiques
- D) Gestion régionale

Le directeur a regu le rapport du consultant qui recommande trois methodes d'évaluation, qui ont

Le directeur de la Direction générale, Secrétaire au développement du Plan de développement de l'Est du Québec à Rimouski, doit préparer un rapport d'évaluation du programme qui détaille les réalisations de l'organisme et ses futurs objectifs. Ce rapport, qui doit être soumis au Comité avec une demande de financement, est difficile à préparer parce qu'il a accorde peu d'attention au processus d'évaluation du programme. Le directeur doit trouver les données dont il a besoin pour préparer le rapport et établir le Plan d'exécution du projet.

Elaboration de politiques
Planification et contrôle
Leadership
Eléments clés :

Marcéau, Richard; Simard, Pierre et Paduin, Michel

UNE EVALUATION DELICATE MAIS NECESSAIRE*

Partant de l'étude initiale «La revendication du statut de réfugié et la loi», cette étude de cas traite

- **Éléments clés :**
 - Gestion de problèmes et de crise
 - Communications internes
 - Communications externes

Pullen, John William

LA REVENDICATION DU STATUT DE REFUGIE ET LA LOI (Gestion de crise

SC93-2/20-1990F
SC93-3/20-1990F
SC93-3/20-1990E
SC93-2/20-1990E

Cette étude de cas est publiée en collaboration avec le Centre George A. Scott pour l'exploration et l'application des meilleures pratiques en matière de transport et de logistique. Les auteurs sont responsables de la qualité et de l'exactitude des informations et des recommandations contenues dans ce document.

Sous un précédent de décision, la mandature du prédecesseur, a négligé plusieurs problèmes de gestion, d'exploitation et de personnel, mal évaluant devenus plus difficiles à régler. De plus, un conflit couve entre l'agent du personnel et du marketing de l'aéroport et le chef du service d'immobilier. L'aéroport et le chef du service d'immobilier. L'aéroport et le chef du service d'immobilier. Les deux semaines pour préparer un plan de gestion de deux toutefois, pour mettre son plan en oeuvre, il doit déborder obtempérir à l'appui des gestionnaires de l'aéroport. Le directeur doit donc arrêter un plan d'action et une stratégie, puis trouver les employés sur qui il pourra compter.

Le attrait du nouvel emploi et du nouveau milieu de travail ne s'est pas encore dissipé que Don Hampson, directeur de l'agroport de Princeville, a l'occasion de mettre à l'épreuve ses capacités d'innovation en administration. Avant d'arriver à Terre-Neuve, il occupait un poste de gestion à l'agroport international Pearson de Toronto. Même s'il connaît bien le milieu aéroportuaire, le nouveau directeur est accueilli avec scepticisme par ses subalternes qui ont peu d'estime pour une personne qui a été employée dans une autre compagnie aérienne, en pleine carrière, quite la ville pour s'enterrer à Princeville.

Leadership	Elements cibles :	Qualités personnelles et centre-géant	Communication interne
------------	-------------------	---------------------------------------	-----------------------

Sutherland, Allen B. et Lalonde, André R.

AÉROPORT DE PRINCÉVILLE

SC93-2/30-1990E SC93-3/30-1990E
SC93-3/30-1990F SC93-2/30-1990F

Cas Notes

Le directeur du district de Dartmouth est le responsable sur place des interventions en cas de déversement de pétrole. M. MacDonald fait qu'il peut remplir les fonctions stratégiques de son poste et diriger la région, tout en assumant les responsabilités du directeur de district. Déjà, il regoit des appels des médias, des organismes fédéraux des provinces de l'Atlantique et du ministère à Ottawa; le directeur général doit vite établir un plan d'action pour résoudre cette crise qui prend de l'ampleur.
Notes
Cas
Cette étude de cas est publiée en collaboration avec le George A. Scott Centre for Transportation Management Studies.
SC93-3/20-1990F
SC93-2/20-1990E
SC93-3/2/20-1990E
SC93-3/20-1990E

John MacDonald, directeur général régional de la région des Maritimes à Transports Canada, vient de démissionner avec ses entrevues au poste de directeur du district de Dartmouth. M. MacDonald, qui a assumé au cours des dernières mois les grandes responsabilités de ce poste en plus des siennes, a hâte de choisir l'un de ces trois candidats compétents. Peu importe son choix, il ne peut pas satisfaire tous les intérêts de l'exécutif. Mais son problème prend une tourneure inattendue lorsqu'il apprend qu'un pétrolier de 85 000 tonnes, le Panama Shipper, s'est échoué à l'entrée est du port d'Halifax, et que son chargement de pétrole brûlé s'écoule.

- **Éléments clés :** Gestion des ressources humaines, Gestion de problèmes et de crise, Prise de décisions

Pullen, John William

LE PANAMA SHIPPER

LA NOUVELLE RÉGION CENTRALE

SC93-2/17-1990E
SC93-3/17-1990F
SC93-3/17-1990E
SC93-2/17-1990E

Cas Notes

Il doit évaluer avec soin le milieu extérieur de l'organisation avant de décider d'une intervention. Toute action concrète prise par le ministère doit être fondée sur les droits, les demandes et le bien-être des clients du ministère.

Bratannique doit préparer un plan d'action qui résorbera les tensions entre le ministre et ses clients.

Leadership Gestion organique et de projets Prise de décisions

Hamilton, Seymour

GESITION D'UNE ORGANISATION DURANT UNE GREVE

SC93-2/18-1990E
SC93-3/18-1990F
SC93-3/18-1990G
SC93-2/18-1990E

Notes

Maintenant qu'il a obtenu cette décision, le SMA doit réussir la réorganisation. A l'instar, il doit établir la responsabilité de l'attitude des employés du bureau de district de Toronto, du ministère du service public et des priorités du gouvernement qui souhaitent éliminer le taux d'imposition et les stimulants des groupes d'interets spéciaux. A l'extrême, il doit réagir aux pressions des syndicats et aux commentaires défavorables récemment publiés sur Revenu Canada dans la presse.

Harold Follett, sous-ministre adjoint (SMA) de Revenu Canada - Membre pour la région de l'Ontario, revient à Toronto par avion. Il vient d'apprendre que le comité suprême de gestion du sous-ministre à Ottawa a décidé de diviser la région de l'Ontario en deux. Cette décision fait suite au rapport du Groupe d'étude présente par le SMA lors de la réunion du Comité d'étude qui a étudié l'organisation du district de Toronto.

Gestion organisationnelle et de projets

Changes in interests

Leadership

Éléments clés :

Mitchell, Nancy

LA NOUVELLE

Gestion organisationnelle et de projets
Gestion de problèmes et de crise
Planification et contrôle

Chenier, John A.

ON NE PEUT ÊTRE SUR QU'APRÈS

Notes Cas

restent au travail, de l'équipement de gesti

Gestion organisationnelle et de projets
Prise de décisions
Leadership

Hamilton, Seymour

SC93-3/15-1990E

En fin d'après-midi, un vendredi d'automne 1986, on constatait, au Bureau de district de Revenu Canada - Impôt à Toronto, la disparition d'une série de microfiches de dossiers de déclarations d'impôt T1A concernant les renseignements nécessaires sur 17 000 000 de Canadiens. Le sous-ministre adjoint de la région du Centre, Cliff Boyce, qui occupe son poste depuis trois mois dans le cadre du programme Echange Canada, ne se décide à informer Ottawa que le mardi après-midi suivant. Subtilement, Dan Martin, sous-ministre de RCI, se trouve face à une crise d'une intensité et d'une portée inédite. Pour trouver une solution à la crise qui se dessine au sein du ministère et qui va bien loin s'étendre au gouvernement et aux médias, M. Martin doit délivrer ou déterminer la nature de cette crise administrative, de communication, nationale, politique ou toute combinaison de ce qui précède). Cette tâche n'a rien de simple car toute mauvaise décision risque de créer de nouveaux problèmes.

Leadership
Elements cles :
Gestion de problemes et de crise
Communication exterieures

Pullen, John William

LA DISPARITION DES MICRO-FICHES

CAs	Notes	de l'entrepreneur due de l'extériorisation
SC93-2/12-1990F		procédures régionales et les intérêts des intervenants tant
SC93-3/12-1990F		directive générale régionale doit gérer avec soin les
SC93-3/12-1990E		application une stratégie de mise en

elle doit se guider sur la politique et le processus de développement établis par Ottawa.

Elle doit répondre aux préoccupations et aux intérêts des divers intervenants de l'exécutif qui seront touchés par la nouvelle politique. Elle doit aussi tenir compte des préoccupations du ministre si elle veut réussir à mettre cette politique en œuvre. Pour faire face à ces préoccupations et à ces questions, nous devons nous occuper de deux types de préoccupations : celles qui sont liées à l'application de la loi et celles qui sont liées à l'application de la réglementation.

En septembre 1983, le nouveau gouvernement conservateur adoptait la Planification de l'emploi, dans le cadre de sa révision de la politique du marché du travail. La directive régionale de la Commission de l'emploi et de la migration pour la Saskatchewan doit mettre le nouveau programme en application.

- Eléments clés :
 - Leadership
 - Gestion des ressources humaines
 - Élaboration de politiques

Prince, Michael J.

LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE LA PLANNIFICATION DE L'EMPLOI DANS UNE RÉGION

Notes	Cas	Cas	Cas
	SC93-2/8-1990E	SC93-3/8-1990E	SC93-3/8-1990E
	SC93-3/8-1990F	SC93-3/8-1990F	SC93-2/8-1990F

DU PLUS AU MEILLEUR: CEIC*

Clement, Philippe, Cote, Marcel et Pisonneault, Jocelyne

Eléments clés : Leadership Changements internes Gestion des ressources humaines

Gestion organisationnelle et de projets

Mitchell, Nancy

DISTRICT DE SAINT JOHN

D) GESTION REGIONALE

Établissement	Notes	Cas	SC93-2/7-1990F	SC93-3/7-1990E	SC93-2/7-1990E
DU BUREAU D'ÉTABLISSEMENT					
DU COORDONNATEUR FÉDÉRAL*					
DUPUIS, LOUISE A.					
CHANGEMENTS INTÉRESSES					
RELATIONS INTERGOUVERNEMENTALES					
COMMUNICATIONS EXTREMES					
ÉLÉMENTS CLÉS :					

UNE ÉVALUATION DELICATE MAIS
NÉCESSAIRE

MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE
LA PLANIFICATION DE L'EMPLOI DANS
UNE RÉGION

PRODUITS CHIMIQUES TOXIQUES

à l'étude de l'élaboration de politiques.
Les études de cas suivantes peuvent aussi être utiles

Études de cas liées à l'élaboration de
politiques

SC93-2/27-1990E
SC93-3/27-1990F

Cas Notes

Après une année de consultation, qui a permis de clarifier les lignes directrices et de produire le consensus autour de la définition de la recherche et du développement admissibles en vertu du nouveau programme fédéral d'encouragement fiscal, les groupes d'interets de l'industrie de la R&D exigeant la rétention des nouvelles lignes directrices. L'industrie a également demandé la définition de la R&D dans le secteur des nouvelles technologies. L'industrie de l'information et des médias, des députés de l'opposition et des ministres fédéraux. Le premier conseiller scientifique du Réseau Canada doit essayer de préserver les fruits de toute une année de consultation, tout en faisant face à l'opposition consultative des groupes d'intérêts.

Eléments clés :
Changements majeurs
Planification et contrôle
Prise de décisions

Doeirm, G. Bruce

CRÉDIT D'IMPÔT SUR LA
RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT
PARTIE 2, RÉACTION DES GROUPES
DE PRÉSSIONS

Notes	Cas	RECHERCHE ET LE CREDIT D'IMPOT SUR LA DEVELOPPEMENT: PARTIE I, CONSULTATION	Doeirm, G. Bruce	Elements clés :	Elements clés :	Pullen, John William	LA REVENDICATION DU STATUT DE REFUGIE ET LA LOI	Gestion de problèmes et de crise	Prise de décisions	Communautés extrêmes	Le 24 juin 1986, au petit matin, la famille Wiley	SL. Antithony vers 11 h 15, jetait aussitôt la confusion dans le système fédéral d'immigration. Le bureau régional d'emploi et Immigration Canada de St. John, à Terre-Neuve, n'est pas équipé pour faire face à un groupe de réfugiés de cette taille, les plus, les procédures élaborées par Ottawa, qui sont en déuxième lecture à la Chambre des communes, ne sont connues que pour les grandes régions métropolitaines.
SC93-2/21-1990F	SC93-3/21-1990E	RECHERCHE ET LE CREDIT D'IMPOT SUR LA DEVELOPPEMENT: PARTIE I, CONSULTATION	Doeirm, G. Bruce	Elements clés :	Elements clés :	Pullen, John William	LA REVENDICATION DU STATUT DE REFUGIE ET LA LOI	Gestion de problèmes et de crise	Prise de décisions	Communautés extrêmes	Le 24 juin 1986, au petit matin, la famille Wiley	SL. Antithony vers 11 h 15, jetait aussitôt la confusion dans le système fédéral d'immigration. Le bureau régional d'emploi et Immigration Canada de St. John, à Terre-Neuve, n'est pas équipé pour faire face à un groupe de réfugiés de cette taille, les plus, les procédures élaborées par Ottawa, qui sont en déuxième lecture à la Chambre des communes, ne sont connues que pour les grandes régions métropolitaines.
SC93-2/21-1990F	SC93-3/21-1990E	RECHERCHE ET LE CREDIT D'IMPOT SUR LA DEVELOPPEMENT: PARTIE I, CONSULTATION	Doeirm, G. Bruce	Elements clés :	Elements clés :	Pullen, John William	LA REVENDICATION DU STATUT DE REFUGIE ET LA LOI	Gestion de problèmes et de crise	Prise de décisions	Communautés extrêmes	Le 24 juin 1986, au petit matin, la famille Wiley	SL. Antithony vers 11 h 15, jetait aussitôt la confusion dans le système fédéral d'immigration. Le bureau régional d'emploi et Immigration Canada de St. John, à Terre-Neuve, n'est pas équipé pour faire face à un groupe de réfugiés de cette taille, les plus, les procédures élaborées par Ottawa, qui sont en déuxième lecture à la Chambre des communes, ne sont connues que pour les grandes régions métropolitaines.
SC93-2/21-1990F	SC93-3/21-1990E	RECHERCHE ET LE CREDIT D'IMPOT SUR LA DEVELOPPEMENT: PARTIE I, CONSULTATION	Doeirm, G. Bruce	Elements clés :	Elements clés :	Pullen, John William	LA REVENDICATION DU STATUT DE REFUGIE ET LA LOI	Gestion de problèmes et de crise	Prise de décisions	Communautés extrêmes	Le 24 juin 1986, au petit matin, la famille Wiley	SL. Antithony vers 11 h 15, jetait aussitôt la confusion dans le système fédéral d'immigration. Le bureau régional d'emploi et Immigration Canada de St. John, à Terre-Neuve, n'est pas équipé pour faire face à un groupe de réfugiés de cette taille, les plus, les procédures élaborées par Ottawa, qui sont en déuxième lecture à la Chambre des communes, ne sont connues que pour les grandes régions métropolitaines.
SC93-2/21-1990F	SC93-3/21-1990E	RECHERCHE ET LE CREDIT D'IMPOT SUR LA DEVELOPPEMENT: PARTIE I, CONSULTATION	Doeirm, G. Bruce	Elements clés :	Elements clés :	Pullen, John William	LA REVENDICATION DU STATUT DE REFUGIE ET LA LOI	Gestion de problèmes et de crise	Prise de décisions	Communautés extrêmes	Le 24 juin 1986, au petit matin, la famille Wiley	SL. Antithony vers 11 h 15, jetait aussitôt la confusion dans le système fédéral d'immigration. Le bureau régional d'emploi et Immigration Canada de St. John, à Terre-Neuve, n'est pas équipé pour faire face à un groupe de réfugiés de cette taille, les plus, les procédures élaborées par Ottawa, qui sont en déuxième lecture à la Chambre des communes, ne sont connues que pour les grandes régions métropolitaines.

Cas	Notes	SC93-2/6-1990E	SC93-3/6-1990F	SC93-3/6-1990E	SC93-2/6-1990F
Permettant de résoudre les problèmes de l'organisation. Cette tâche est compliquée par la diversité des intérêts, des objectifs et des intentions des parties intéressées, tant de l'interne que de l'externe. Le SMA doit préparer un plan qui tient compte des besoins de l'organisation tout en répondant aux préoccupations de tous les intéressés.					
Le sous-ministre adjoint (SMA) de la DGPS doit préparer et mettre en œuvre une stratégie permettant de résoudre les problèmes de l'organisation. Cette tâche est compliquée par la diversité des intérêts, des objectifs et des intentions des parties intéressées, tant de l'interne que de l'externe. Le SMA doit préparer un plan qui tient compte des besoins de l'organisation tout en répondant aux préoccupations de tous les intéressés.					
Historique du projet du système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDT)					

La Direction générale de la protection de la santé, Santé et bien-être social Canada, connaît de graves problèmes de coordination et de politique et semble avoir grandi beaucoup de réorganisation. Les demandes de réforme organisationnelle se font de plus en plus pressantes. Les politiciens, les organisations gouvernementaux et les groupes clients se sont tous fortifiés et opposés au statu quo. Au sein de l'organisation même, on se rend compte que un changement s'impose. En effet, la DGS est tout simplement incapable de répondre aux demandes qui lui sont adressées.

REGLEMENTATION DES MÉDICAMENTS ET RECOUVREMENT DES COURTS

Le nouveau directeur de la Plamificatiun strategique et de l'Elaboratiun de Politiques au ministre de la Consommation et des Corporations doit elaborer une nouvelle loi sur la concurrence et la piloteer dans les deédales administratifs du gouvernement, jusqu'à son adoption. L'étude de cas, fondée principalement sur le processus qui a mené à l'adoption du projet de loi C-91, loi sur la concurrence, en juin 1986, est divisée en six parties, représentant chacune une étape du processus d'élaboration des politiques. Des notes détaillées sur les débats ministériels, les débats réglementaires, les réunions de travail et les discussions en classe sont également rassemblées. Ces notes détaillées pourraient être utilisées pour élaborer une rubrique « Faits récents » dans le chapitre de chaque partie, une rubrique qui pourrait être modifiée le processus d'élaboration des politiques à cette étape.

LOI SUR LA CONCURRENCE: ÉTAPES

C) ÉLABORATION DE POLYUQUES

LA NOUVELLE RÉGION CENTRALE

ON NE PEUT ÊTRE SUR QU'APRÈS
COUP

DISTRICT DE SAINT JOHN

DES COURTS

MÉDICATIONS ET RECOUVREMENT
RÉGLEMENTATION DES

LA MISÉ EN PLACE D'UN INSTITUT
DE RÉCHERCHE ET DE
DÉVELOPPEMENT

à l'étude de la gestion organisée et de projets.
Les études de cas suivantes peuvent aussi être utilisées

Études de cas liées à la gestion organisée
et de projets

SC93-2/33-1990E SC93-3/33-1990E

SC93-2/33-1990F Notes

La traverser les douze prochains mois.
La stratégie à adopter pour permettre au Bureau de répondre du Bureau sur la condition à tenir et sur de préserver l'avantage pour le ministre de décisions détermine l'avantage du Bureau. A titre de preuve formelle. La DGPE n'a pas établi de liens entre demandes. Les critiques déclarent que ces

le personnel. Le Bureau doit actuellement traiter la controverse des cadres supérieurs sur démission. La présence d'appui du gouvernement et la réputation leur arguent ailleurs. Les pressions extrêmes, atténuant une décision pendant six mois, ont placé clairement indiqué qu'ils n'étaient pas prêts à Bureau. De plus, les investisseurs étrangers, ayant contestation publique du mandat et des objectifs du hommes d'affaires du pays, a donné lieu à une économie, assouvie aux critiques des médias et des limites de la gestion du gouvernement dans le secteur mondialisation. L'indulgence du public face à des allures de dimanche égaré à l'ère de la nationalisme économique, le Bureau a maintenu un contrepoint. Fonde il y a dix ans, à l'époque du d'investisseurs étrangers soulèvent une vive demande de transactions importantes provenant de leurs récurrences des acquisitions, au moment où les dévaluation des acquisitions, au moment où les Masters est nommé président du Bureau

Gestion stratégique
Changements internes
Comunications internes et extrêmes
Éléments clés :

John William Paton, Richard Oumet, Dave et Pullen,

AGENCE D'EVALUATION DES

SC93-2/32-1990E SC93-3/32-1990E

Cas Notes

intervention, à cause de son budget minimal, de la faiblesse du mandat du ministre et du manque de preuves formelles. La DGPE n'a pas établi de liens entre avec les autres ministres, l'industrie et les groupes d'intérêts et elle attend toujours une politique globale du ministre. Alors que sa tâche est complexe par les priorités de rationalisation du sous-ministre adjoint et du ministre, M. Fairfax doit choisir les éléments les plus importants de son programme. Il doit aussi mettre l'accent sur l'élaboration d'une stratégie de gestion pour la DGPE, plus particulièrement, pour le Groupe des produits chimiques toxiques.

Cas

Notes

ne l'est pas? la réduction des effectifs est recommandée et si elle leurs recommandations: quelle sera sa réaction, si d'implantation. De son côté, le président réagira à davantage établir la méthode et le calendrier réduire les effectifs, justification à l'appui, en plus avoir décidé s'il faut recommander au président de avoir décidé de l'hiver, les cadres doivent POffice. Au début de l'hiver, les cadres doivent plan prédictive, au point de faire à la crédibilité des effectifs risque d'avoir un effet négatif sur le chacun dans son domaine. De plus, la réduction d'un effectif de spécialistes hautement qualifiés, fluctuation de sa charge de travail, l'Office besoin complète de ce qu'il suit. Pour faire face aux mettent au point une gamme d'options qui tiennent à faire. Après avoir discuté de la situation, ils supérieurs sont l'ordre d'être convaincus qu'il n'y a rien de plus que l'Office pas à plein les années-10%, l'Office n'utilise pas à plein les années-centre dit que, malgré une récente réduction de fonds il y plus de vingt-sept ans, l'Office national de l'énergie est l'autorité nationale en matière d'énergie. Au début de l'été 86, on constate sans changements internes Gestion stratégique Prise de décisions

Eléments clés : éléments internes Changements internes Gestion stratégique Prise de décisions

Stephens, Robert

REFAMENAGEMENT DE L'EFFETIF

Cas

Notes

SC93-2/34-1990F SC93-3/34-1990E SC93-2/34-1990E

Cas

Notes

SC93-2/36-1990F SC93-3/36-1990E SC93-2/36-1990E

- **Éléments clés:** Gestion des ressources humaines, Prise de décisions, Relations intergouvernementales

Dupuis, Louise A.

UNE CRISE DANS LE SECTEUR DE LA
TRANSFORMATION DES PRODUITS
DE LA PECHE.*

SC93-2/28-1990E
SC93-3/28-1990F
SC93-3/28-1990E

Cases Notes

PARTE B

SC93-2/28-1990E
SC93-3/28-1990F
SC93-3/28-1990F

Cases Notes

Le Pouvoir d'accorder, de refuser et de contrôler la libération conditionnelle de personnes qui purgent une peine d'emprisonnement dans les établissements pénitentiaires fédéraux au Canada. Au moment où les médias ont vent d'une affaire qui risque de faire du bruit, le nouveau président doit relever un organisme dont les interventions, l'autorité, le mandat et les capacités ont été dévérifiées par les comités parlementaires, les organismes de révision et les groupes d'intérêts. Peu importe le plan d'action choisi, il doit s'assurer l'appui et la collaboration du comité supérieur de gestion de l'Agence et adopter une stratégie qui tient compte du milieu, du personnel, de la structure et du mandat organisationnel de l'ALC.

PARTIE A

Éléments clés : Leadership Changements internes Prise de décisions

Pullen, John William

LE DEFI DU PRESIDENT: PARTIE A et PARTIE B

SC93-2/19-1990F SC93-3/19-1990E SC93-3/19-1990E SC93-2/19-1990E

Cas Notes

Partie III: Liste des études de cas selon les domaines de gestion

- A) Gestion d'organismes
- B) Gestion organisationnelle et de projets
- C) Elaboration de politiques
- D) Gestion régionale

Partie II: Comment commander les études de cas ou les notes pédagogiques

a) Les universités, établissements d'enseignement ou autres organismes à l'extérieur du gouvernement fédéral peuvent acheter les études de cas ou les notes pédagogiques (en français ou en anglais) directement de l'Institut d'administration publique du Canada: *897, rue Bay* *Toronto (Ontario)* *M5S 1Z7*

b) Les organismes et gestionnaires du gouvernement fédéral peuvent obtenir directement du Centre canadien de gestion (CCG): *Centre de documentation* *en écrivant à:* *en français* *ou en anglais* *(613) 995-6165*

Veuillez prendre note que toutes les études de cas et les notes pédagogiques du CCG sont protégées par les droits d'auteur de la Couronne. La reproduction d'extraits de ces études et du catalogue à des fins personnelles est permise, pourvu qu'il soit fait mention de la source. Toutefois, la reproduction des études de cas ou du catalogue, en tout ou en partie, à des fins de revende ou de redistribution, ne peut être faite sans l'autorisation écrite de :

Centre d'édition du gouvernement du Canada *Groupe des programmes et des produits d'édition* *L'agent des droits d'auteur* *K1A 0S9* *Ottawa (Ontario)*

L'étude de chaque cas prend de 1,5 à 4 heures, selon la méthode d'enseignement. Si les participants formant des ateliers pour évaluer un cas, il faudra peut-être jusqu'à 4 heures, y compris des présentations de 20 à 30 minutes par atelier suivies d'une séance plénière. Si les participants se regroupent pour évaluer un cas, il faudra de 1,5 à 2 heures par étude de cas.

Temps nécessaire

Relations intergouvernementales: Relations permanentes, sur les plans administratif, politique et légal, au sein du système gouvernemental canadien.

Qualités personnelles et entraînement: Aptitude du gestionnaire à fournir un bon rendement dans diverses situations et avec diverses personnes.

5.	Numeros de catalogue. Pour commander les études de cas et les notes pédagogiques, il faut se référer aux numéros de catalogue, attribués par Approvation et Services Canada. Les numéros à gauche s'appliquent aux études de cas, ceux à droite aux Notes pédagogiques.	E = anglais, F = français
Changements intermes:	Modifications apportées au milieu interne d'un organisme afin de s'adapter au milieu extrême.	extremes:
Gestion de problèmes et de crise:	Adaptation d'une stratégie pour répondre à une événement prévu ou imprimé ou à une situation d'instabilité.	internes:
Gestion des ressources humaines:	Communication avec le personnel au sein d'un organisme.	extremes:
Gestion de problèmes et de crise:	Communication avec les intervenants de l'extrême d'un organisme.	extremes:
Gestion des ressources humaines:	Echange de renseignements entre des personnes ou des groupes.	extremes:
Gestion de problèmes et de crise:	Exercice de l'autorité, officielle ou non, dans le but de diriger et de coordonner le travail des autres.	leadership:
Gestion stratégique:	Communication avec le personnel au sein d'un organisme afin de s'adapter au milieu extrême.	internes:
Prise de décisions:	Utilisation optimale du personnel au sein d'un organisme.	extremes:
Planification et contrôle:	Gestion qui tient compte des milieux interne et externe de l'organisme.	extreme de l'organisme.
Choix des mesures à prendre pour atteindre un objectif, en tenant compte des événements, des circonstances et de l'information.	Prise de décisions: partielles.	partielles.

Partie I: Guide d'utilisation du catalogue

Présentation type d'une étude de cas

- LE GESTIONNAIRE ET SES CHOIX
 - Pullen, John William et Paton, Richard
 - Eléments clés:
- LE GESTIONNAIRE ET SES CHOIX
 - Eléments clés:
 - Leadership
 - Changements majeurs
 - Gestion régionale
- Robert Fox, qui occupe depuis huit mois le poste de sous-ministre adjoint (SMA) du Groupe des opérations maritimes, doit faire face à un nombre considérable de controverses et de problèmes. Au sein du Groupe des opérations maritimes, les tensions sont fortes et le moral du personnel est bas. La reorganisation immédiate et les pressions engendrées par une réduction des effectifs ont aggravé la situation. De plus, le SMA doit régler d'urgence plusieurs problèmes extrêmes qui ont d'importantes répercussions sur le plan politique. Il doit donc établir ses priorités et définir une stratégie qui lui permettra de les respecter.

5. Cas Notes

- Titre et langue. Toutes les études de cas sont publiées dans les deux langues officielles. Les études de cas sont également en français.
- Autres(s). Les études de cas sont rédigées par le personnel du CCG, par des chercheurs indépendants travaillant à contrat et par des cadres supérieurs fédéraux actuels et anciens.
- Eléments clés. Les éléments clés indiqués (voir *Eléments clés*, p. 4) correspondent aux principaux pratiques de gestion donnant lieu aux points à aborder et aux objectifs d'apprentissage. Les domaines de gestion pertinents sont en italique.
- Résumé. Il s'agit d'une courte description factuelle du cas à l'étude.

Introduction

Le présent catalogue renferme les études de cas réalisées et utilisées par le Centre canadien de gestion (CCG) et que peuvent se procurer les universités et autres établissements d'enseignement ainsi que les ministères et organismes fédéraux. Les études de cas offrent au participant la possibilité de faire preuve de jugement et de mettre ses connaissances à profit afin de résoudre des problèmes de gestion suscités de se poser dans la fonction publique. Un bon nombre de cas sont plus à même l'expérience des gestionnaires de la fonction publique; d'autres ont été modifiés à des fins didactiques.

Le catalogue comprend cinq parties:

La partie I est un guide d'utilisation du catalogue. Elle présente une entrée type ammotté, définit la terminologie utilisée et indique le temps nécessaire pour l'enseignement.

Gestion d'organismes: gestion des liens de dépendance, dans le cadre des mandats juridiques et des protocoles politiques;

Gestion organisationnelle et de projets: planification, organisation et direction d'un groupe en vue de répondre à des objectifs précis;

Gestion régionale: planification, organisation et direction des ressources pour atteindre les objectifs d'une région géographique particulière.

La partie IV fournit des tableaux de référence pratiques qui donnent une liste des études de cas par domaine de gestion. Les tableaux indiquent également les éléments clés.

Le CCG tient à remercier sincèrement les gestionnaires fédéraux et autres personnes qui ont consacré temps et effort à l'élaboration des études de cas.

Table des matières

Introduction	2	Partie I:	Guide d'utilisation du catalogue	3
Partie II:	Comment commander les études de cas ou les notes pédagogiques	6		
Partie III:	Liste des études de cas selon les domaines de gestion	7		
Partie III:	Gestion d'organismes	8		
Partie III:	Gestion organisationnelle et de projets	11		
Partie IV:	Élaboration de politiques	14		
Partie IV:	Gestion régionale	18		
Partie V:	Tableaux d'identification des domaines de gestion et des éléments clés	23		
Partie V:	Liste alphabétique des études de cas	28		

ISBN 0-662-57442-7

N° de cat. SC94-21/1990

© Ministère des Approvisionnements et Services Canada 1990

Canada



Catalogue
d'études
de cas

CENTRE
CANADIEN DE
GESTION

Canada



Catalogue
d'études
de cas

CENTRE
CANADIEN DE
GESTION